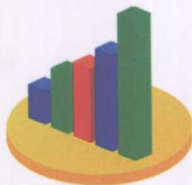


商务谈判已成为企业生存和发展的
重要的经济外交活动。

MARKETING
MANAGEMENT BOOK SERIES
OF PRACTICAL OPERATION

张洪山★编著



商务谈判与沟通

商务谈判是一门理论与实践并重的应用型学科，也是一门艺术。

YINGXIAO
GUANLI +

100%

**营销管理实用操作
宝典丛书**

人们通常以获取经济

效益的好坏来评价一项商务

谈判的成功与否。

不讲求经济效益的商务谈判就失去

了价值和意义。

内蒙古人民出版社

营销管理实用操作
宝典丛书

张洪山★编著

商务谈判^与沟通

内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判与沟通/张洪山编著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2009.6

(营销管理实用操作宝典丛书/徐运全主编)

ISBN 978 - 7 - 204 - 10061 - 3

I. 商… II. 张… III. 企业管理: 销售管理—贸易谈判
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 089936 号

营销管理实用操作宝典丛书 (主编 徐运全)

编 著 张洪山
责任编辑 毅 鸣
封面设计 创品牌
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 三河市南阳印刷有限公司
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张 228
字 数 3200 千字
版 次 2009 年 6 月第 1 版
印 次 2009 年 7 月第 1 次印刷
印 数 1 - 10000 套
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10061 - 3/F·280
定 价 420.00 (全 12 册)

前 言

谈判是人类交往行为中一种非常广泛和普遍的社会现象。古今中外，大到国与国之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化的相互往来，小到企业之间、个人之间的联系与合作，都离不开谈判。

在诸多涉及不同领域的谈判中，经济领域的谈判，特别是商务谈判，在社会生活中扮演着越来越重要的角色，已成为企业生存和发展的重要的经济外交活动。

对于一个企业来说，增加利润一般有三种方法：增加营业额；降低成本；谈判。

第一种方法，增加营业额，它最直接，但也最难。因为在市场竞争日趋激烈的今天，争夺市场份额本身就是一件很难的事情；而且增加营业额往往也会增加费用，比如员工工资、广告费、业务员提成等等。所以可能企业的营业额增加很多，但扣除费用以后发现，利润却没怎么增加。

第二种方法，降低成本。一般来说，企业降低成本的空间是有限的，降到一定程度就再也无法降了；而且降低成本还有可能降低产品的品质，反而损害了公司的长远利益。

第三种方法，谈判。通过谈判，尽量以低价买进，高价卖出，一买一卖之间，利润就出来了。它是增加利润最有效也是最快的办法，因为谈判争取到的每一分钱都是净利润！比如企业的某产品通常售价是一万元，如果业务员谈判水平提高了，售价提高到一万一千元，则提高的一千元完全是净利润；同样，企业在采购时所节省的每一分钱也都是净利润！

美国通用汽车是世界上最大的汽车公司之一，早期通用汽车曾经启用了一个叫罗培兹的采购部经理，他上任半年，就帮通用汽车增加了净利润 20 亿美金。他是如何做到的呢？汽车是由许许多多的零部件组成，其大多是外购件，罗培兹上任的半年时间里只做一件事，就是把所有的供应配件的厂商请来谈判，他说，我们公司信用这样好，用量这样大，所以我们认为，现在要重新评估价格，如果你们不能给出更好的价格的话，我们打算更换供应的厂商。这样的谈

前 言

判下来之后，罗培兹在半年的时间里就为通用省下了 20 亿美金！

难怪美国前总统克林顿的首席谈判顾问罗杰·道森说：“全世界赚钱最快的办法就是谈判！”

商务谈判是一项非常系统性的工作，需要谈判双方根据谈判内容，结合自身实际情况，采取科学的策略，才会使谈判顺利展开。同时也需要谈判双方真诚合作，相互协商，才会使谈判有一个圆满的结局。可以说，商务谈判是一门理论与实践并重的应用型学科，也是一门艺术。

本书主要介绍了商务谈判的基本概念、商务谈判策略、谈判的沟通、程序、技巧、组织与管理、谈判礼仪等内容。内容简明、易懂，以期通过本书让您了解商务谈判的真谛，掌握谈判的基本技巧，从而在竞争激烈的商场上，挥洒自如，获得成功。

由于时间紧张，水平有限，书中难免出现疏漏，望请读者指正，以期再版修订。

编者

2009 年 1 月

第一章 商务谈判概念和内容	1
第一节 商务谈判概述	1
一、谈判概述	1
二、商务谈判	3
第二节 商务谈判的内容	5
一、商品贸易谈判的内容	5
二、技术贸易谈判的基本内容	13
三、劳务合作谈判的基本内容	15
第二章 商务谈判的类型和原则	17
第一节 商务谈判的类型	17
一、按谈判的人数规模划分	17
二、按谈判双方接触的方式划分	18
三、按谈判内容的透明度划分	19
四、按谈判利益主体的数量划分	19
五、按谈判主体的地域范围划分	20
六、按谈判的核心议题划分	21
七、按谈判议题展开的方向划分	22
八、按谈判双方的态度倾向划分	23
九、按合同谈判的进程划分	25
第二节 商务谈判的原则	26
一、合作原则	26
二、互利互惠原则	27

三、立场服从利益原则	29
四、对事不对人原则	30
五、坚持使用客观标准原则	32
六、遵守法律原则	33
第三章 商务谈判进程与内容	34
第一节 谈判前的各项准备	34
一、谈判前的信息收集	34
二、谈判计划的制定	38
三、组建谈判团队	42
四、物质条件的准备	50
五、谈判方式的选择	51
第二节 谈判开局	53
一、开局的方式	54
二、开局气氛的营造	55
三、商务谈判开局的策略	65
第三节 谈判磋商	72
一、互探虚实	72
二、报价阶段	77
三、议价	81
第四节 谈判签约	85
一、把握签约意向	85
二、书面合同的草拟	87
三、书面合同的签字	88
第四章 商务谈判心理分析	89
第一节 商务谈判心理基础	89
一、商务谈判心理的概念和特点	89
二、商务谈判需要	90
三、商务谈判动机	93
三、商务谈判中的个性研究	94
第二节 商务谈判心理分析	97
一、如何利用谈判期望心理	97

二、正确运用感觉和知觉	99
三、谈判情绪的调控	103
四、心理挫折的防范与应对	105
五、了解身体语言	108
第五章 商务谈判技巧	112
第一节 商业谈判“三步曲”	112
一、申明价值	112
二、创造价值	113
三、克服障碍	113
第二节 信息探测技巧	115
一、火力侦察法	115
二、迂回询问法	116
三、聚焦深入法	116
四、示错印证法	117
第三节 让步的技巧	117
一、让步的原则	117
二、迫使对方让步的技巧	120
三、阻止对方进攻的技巧	132
第四节 拖延战术	139
第五节 谈判行为中的真假识别	143
一、真诚相待，假意逢迎	143
二、声东击西，示假隐真	144
三、抛出真钩，巧设陷阱	145
第六节 商务谈判五大基本功	146
一、保持沉默	146
二、耐心等待	146
三、适度敏感	147
四、随时观察	147
五、亲自露面	147
第七节 商务谈判中的八字真言	147

第六章 商务谈判策略	150
第一节 商务谈判策略概述	150
一、含义	150
二、原则	151
第二节 商务谈判策略环境	154
一、外部环境	154
二、内部环境	161
第三节 商务谈判策略的制定	163
一、按对手的态度制定策略	163
二、按对手的实力制定策略	165
三、按对手的谈判作风制定策略	168
第七章 商务谈判语言艺术	171
第一节 商务谈判语言概述	171
一、商务谈判语言的类别	171
二、语言技巧在商务谈判中的地位和作用	171
三、商务谈判语言的要求	172
第二节 有声语言艺术	174
一、陈述技巧	174
二、提问技巧	176
三、应答技巧	178
四、禁忌	180
第三节 无声语言艺术	182
一、体态语言	182
二、物体语言技巧	188
三、无声语言表现规律	189
四、运用无声语言技巧应注意的问题	190
第八章 商务谈判的管理	192
第一节 商务谈判人员管理	192
一、谈判人员的分工	192
二、谈判人员的协作	193

第二节 商务谈判过程管理	195
一、谈判成员的选配	195
二、商务谈判的组织工作	196
三、协调与控制	197
四、激励	198
第三节 商务谈判信息管理	199
一、商务信息的传递	199
二、商务信息传递的场合	199
三、商务信息传递的方式	199
四、商务信息传递的保密	200
第九章 商务谈判协议的履行	203
第一节 要约与承诺	203
一、要约	203
二、承诺	205
第二节 协议的签订	206
一、商务协议签订的原则	206
二、商务协议应具备的条款	207
三、签约过程中应注意的问题	209
第三节 协议的履行	209
一、合同的全面履行	210
二、合同的适当履行和中止履行	210
第四节 协议的转让、变更、解除与纠纷处理	210
一、协议的转让	210
二、协议的变更和解除	211
三、协议纠纷的处理	212
第十章 国际商务谈判技巧	213
第一节 概述	213
一、国际商务谈判的特点	213
二、文化差异对谈判的影响	214
三、涉外商务谈判的基本要求	218
第二节 国际商务谈判技巧	219

一、谈判前	219
二、谈判过程技巧	220
三、谈判后	226
第三节 不同文化背景人群的谈判风格	229
一、美国商人的谈判风格	229
二、英国商人的谈判风格	232
三、德国商人的谈判风格	235
四、法国商人的谈判风格	237
五、意大利商人的谈判风格	240
六、北欧商人的谈判风格	241
七、俄罗斯商人的谈判风格	244
八、东欧商人的谈判风格	245
九、日本商人的谈判风格	246
十、韩国商人的谈判风格	250
十一、阿拉伯商人的谈判风格	251
第十一章 商务谈判的礼仪与禁忌	256
第一节 商务谈判仪容仪表	256
一、男士的仪容仪表标准	256
二、女士的仪容仪表标准	258
第二节 商务谈判中的礼仪与禁忌	259
一、一般的礼仪与禁忌	259
二、见面礼仪与禁忌	259
三、会谈中的礼仪与禁忌	261
四、商宴礼节	262
五、共同娱乐的礼节	264
第三节 馈赠礼品的礼仪与禁忌	264
一、礼物的选择	265
二、送礼时机的选择	266
附录：商务谈判案例与分析	267

第一章 商务谈判概念和内容

第一节 商务谈判概述

一、谈判概述

1. 什么是谈判

谈判，由“谈”和“判”两个字组成，“谈”是指双方或多方之间的沟通和交流，“判”就是决定一件事情。只有在双方之间沟通和交流的基础之上，了解对方的需求和内容，才能够做出相应的决定。也就是说，谈判是让别人支持我们从对方那里获得我们想要的东西的一个过程。

如与客户谈判，客户希望你再降价 20%，否则，他将从别人那儿采购相应的货品。这时你是否继续降价，如何与客户谈条件？在谈判中你是否能够自如地控制整个局面？如果谈判陷入僵局，如何打破，用什么方法打破，你怎么处理？

在日常生活中，很多方面都需要谈判，例如学生时代，成绩不好，想想回家怎么向家长交代；工作后，如何从领导那儿得到更重要的任务，如何使自己的薪资待遇有更大的提升机会；如何与客户、竞争对手进行沟通；甚至谈恋爱也是一个谈判的过程。可以说，小到我们身边的一件小事，大到中国加入 WTO，都是一个谈判的过程，谈判在生活中无处不在。

2. 谈判的四个基本构成要素

谈判作为一种协调往来关系的沟通交际活动，它是一个有机联系的整体。为了完整地认识和把握谈判活动，很有必要较为深入地分析一下谈判的构成要素。

一般地说，谈判由四个基本要素所构成，这就是谈判主体、谈判议题、谈判方式和谈判约束条件。

(1) 谈判主体：所谓谈判主体就是指参加谈判活动的双方人员。谈判活动归根到底是谈判人员为立脚点各自的止的或者需要而进行的一场语言心理战。古今中外，成功的谈判不胜枚举，失败的谈判也数不胜数。有的谈判在轻松的气氛中就达成了互惠互利的协议，有的谈判则在紧张压抑的状态中马拉松式地拖延着……所有这些，一方面固然与谈判议题有关，但另一方面，这与谈判人员的素质和修养也是息息相关的。或许很多人都经历过谈判，但成功的谈判家毕竟为数不多，在现代社会生活中，为了实现成功圆满的谈判，谈判人员应当具备多方面的良好素质与修养，比如，充满自信，刚毅果断，有理有节，精明机智，豁达大度，深谙专业，知识广博，能言善辩，如此等等，都是每个优秀的谈判人员所需要具备的。

(2) 谈判议题：所谓谈判议题，就是指在谈判中双方所要协商解决的问题。这种问题，可以是立场观点方面的，也可以是基本利益方面的，还可以是行为方面的。

一个问题要成为谈判议题，大致上需要具备如下条件：一是它对于双方的共同性，亦即这一问题是双方共同关心并希望得到解决的，如果不具备这一点，就构不成谈判议题。二是它要具备可谈性，也就是说，谈判的时机要成熟。人检疫不难看到，在现实生活中，本该坐下来谈判的事，一直未能真正去做，这主要就是因为谈判的条件尚未成熟。这样的情形是不少见的，两伊战争一直打了10年，期间许多国家都呼吁双方不要诉诸武力而应用和平谈判的方式解决争端，然而，交战双方的代表真正坐到谈判桌上来已经过去了10个春秋。谈判时机的成熟是谈判各方得以沟通的前提，当然，成熟的时机也是人们经过努力而可以逐步达到的。三是谈判议题必然涉及双方或多方的利害关系。

(3) 谈判方式：谈判方式指的是谈判人员之间对解决谈判议题所持的态度或方法。谈判的方式很多，依据不同的标准，可以作出不同的分类。

如果以心理倾向性为标准，谈判方式可划分为常规式（多用于固定客户之间的交易）、利导式（通常使用将计就计、投其所好的谋略）、迂回式（利用某

些外在条件间接地作用于对手)和冲激式(使用强硬手段给对方施加压力)。

如果以谈判者所取的策略、态度为依据,则谈判方式可有软弱型、强硬型和有软有硬型三种。软弱的谈判者希望避免冲突,随时准备为达成协议而让步,他希望圆满达成协议,却总是为遭受对方的剥削而深感其苦。强硬的谈判者对己方提出的每一项条件都坚守不让,他们采取的最寸利必争的策略,以获得最大利益的满足。有软有硬的谈判方式也可以看作是“原则谈判法”它是根据价值来取得协议,根据公平的标准来做决定,采取灵活变通的方法,以寻求谈判双方各得其利、均有所益的最佳方案。正因为如此,现代谈判学认为,原则谈判法是一种理想的、广泛适用的策略。

(4) 谈判约束条件:谈判活动作为一个有机整体,除了以上三个方面的要素之外还得考虑其他一些对谈判具有重大影响的因素。有的学者把这些因素称之为谈判约束条件。谈判约束条件归纳起来大体上有如下几个方面:是个人之间举行的谈判还是小组之间举行的谈判?谈判的多加者是两方还是多于两方?某一方的谈判组织内部意见是不是一致的?作为谈判的代表人物,他(她)或他检疫的权限究竟有多大?谈判的最终协议是否需要批准?是否还有与谈判议题相关联的问题?谈判有没有时间上的限制?秘密谈判还是公开谈判?等等。以上几个方面,或多或少不同程度地影响、制约着谈判的进行,所以,我们也把它作为谈判活动的构成要素。

二、商务谈判

1. 商务谈判的概念

商务谈判是指人们为了协调彼此之间的商务关系,满足各自的商务需求,通过协商对话以争取达成某项商务交易的行为和过程。

2. 商务谈判的特征

(1) 以经济利益为谈判目的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的,外交谈判涉及的是国家利益;政治谈判关心的是政党、团体的根本利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但是常常是围绕着某一种基

本利益进行的，其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确，谈判者以获取经济利益为基本目的，在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然，在商务谈判过程中，谈判者可以调动和运用各种因素，而各种非经济利益的因素，也会影响谈判的结果，但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比，商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中，谈判者都比较注意谈判所涉及的重或技术的成本、效率和效益。所以，人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

(2) 以经济利益作为谈判的主要评价指标

商务谈判涉及的因素很多，谈判者的需求和利益表现在众多方面，但价值则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失，在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格，并通过价格升降而得到体现。需要指出的是，在商务谈判中，我们一方面要以价格为中心，坚持自己的利益，另一方面又不能仅仅局限于价格，应该拓宽思路，设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为，与其在价格上与对手争执不休，还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意的。

(3) 以价格为谈判的核心

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大气力，好不容易为自己获得了较有利的结果，对方为了得到合同，也迫不得已作了许多让步，这时谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利，但如果在拟订合同条款时，掉以轻心，不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法，其结果会被谈判对手在条款措辞或表述技巧上，引你掉进馅饼，这不仅会把到手的利益丧失殆尽，而且还要为此付出惨重的代价，这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此，在商务谈判中，谈判者不仅要重视口头上的承诺，更要重视合同条款的准确和严密。

第二节 商务谈判的内容

一、商品贸易谈判的内容

商品贸易谈判的内容是以商品为中心的。它主要包括商品的品质、数量、包装、运输、价格、货款结算支付方式、保险、商品检验及索赔、仲裁和不可抗力等条款。

(一) 商品的品质

商品品质是指商品的内在质量和外观形态。它往往是交易双方最关心的问题，也是洽谈的主要问题。商品品质取决于商品本身的自然属性，其内在质量具体表现在商品的化学成分、生物学特征及其物理、机械性能等方面；其外在形态具体表现为商品的造型、结构、色泽、味觉等技术指标或特征，这些特征有多种多样的表示方法，常用的表示方法有以下几种。

1. 样品表示法。样品指的是最初设计加工出来或者从一批商品中抽取出来的、能够代表贸易商品品质的少量实物。样品可由买卖的任一方提出，只要双方确认，卖方就应该供应与样品一致的商品，买方也就应该接收与样品一致的商品。为了避免纠纷，一般样品要一式三份，由买卖双方各持一份，另一份送给合同规定的商检机构或其他公证机构保存，以备买卖双方发生争议时作为核对品质之用。在商品买卖实务中，一般在样品确认时，应再规定商品的某个或某几个方面的品质指标作为依据。

2. 规格表示法。商品规格是反映商品的成分、含量、纯度、大小、长度、粗细等品质的技术指标。由于各种商品的品质特征不同，所以规格也有差异。如果交易双方用规格表示商品的品质，并作为谈判条件，就叫做“凭规格买卖”。一般来说，凭规格买卖是比较准确的，在平时的商品交易活动中，大多采用这种方法。

3. 等级表示法。商品等级是对同类商品质量差异的分类，它是表示商品品质的方法之一。这种表示法以规格表示法为基础，同类商品由于厂家不同，

有不同的规格，所以同一数码、文字、符号表示的等级的品质内涵不尽相同。买卖双方对商品品质的磋商，可以借助已经制定的商品等级来表示。

4. 标准表示法。商品品质标准，是指经政府机关或有关团体统一制定并公布的规格或等级。不同的标准反映了商品品质的不同特征和差异。商品贸易中常见的有国际上各国公认的通用标准即“国际标准”；我国有国家技术监督局制定的“国家标准”和国家有关部门制定的“部颁标准”；此外，还有供需双方洽商的“协议标准”。明确商品品质标准，以表达供需双方对商品品质提出的要求和认可。

5. 牌名或商标表示法。牌名是商品的名称，商标是商品的标记。有些商品由于品质上优质、稳定，知名度和美誉度都很高，在用户中享有盛名，为广大用户所熟悉和赞誉，在谈判中只要说明牌名或商标，双方就能明确商品品质情况。但磋商时要注意同一牌名或商标的商品是否来自不同的厂家，以及这些商品是否由于某些原因造成了损坏或变质，更要注意假冒商标的商品。

在实际交易中，上述表示商品品质的方法可以结合在一起运用。比如，有的交易既使用牌名，又使用规格；有的交易既使用规格，又参考样品。除此，还应注意：

第一，商品品质表示的多种方法共同使用时，应避免其出现相悖和不清，有时条款中应标明以哪种方法为基准，哪种方法为补充。

第二，当交易的商品品质容易引起变动时，应尽量收集其引起变动的的原因，以防患于未然。对于允许供货方交付的商品品质可以高于或低于品质条款的幅度——品质公差，可以采用同行业所公认的品质公差，也可以在磋商中议定极限，即上下差异范围。

第三，商品品质标准会随着科技的发展而发生变化。磋商中应注意商品品质标准的最新规定，条款应明确双方认定的交易商品的品质标准是以何种、何国（地区）、何时、何种版本中的规定为依据，避免日后发生误解和争议。

第四，商品品质的其他主要指标，如商品寿命、可靠性、安全性、经济性等条款的磋商，都应力求明确，便于检测操作认定。

第五，商品品质条款的磋商应与商品价格条款紧密相连，互相制约。